

УДК 685

Ю.А. Остапчук, Е.А. Рафальская, В.Ю. Сеница

*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ*

## ОЦЕНКА В СИСТЕМЕ PERFORMANCE MANAGEMENT ПО КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ

*Проанализированы проблемы оценки эффективности результатов работы по основным показателям эффективности в методике Performance Management.*

**Ключевые слова:** *ключевые показатели эффективности, Performance Management, оценка компетенций, KPI.*

### Оценка персонала на основе KPI

Оценка персонала, основанная на сочетании оценки KPI (key performance indicators) и компетенций, - хороший мотивирующий фактор для сотрудников. Она позволяет сконцентрировать их внимание не только на повышении результативности работы, но и на развитии ключевых профессиональных качеств, способствующих достижению необходимых результатов. Технология Performance Management (управление результативностью работы) представляет собой усовершенствованный вариант метода управления по целям (MBO - Management by Objectives), повышающий управляемость организации. Он предусматривает комплексное применение трех инструментов:

- постановку задач и оценку их выполнения на основе KPI организации, подразделений и сотрудников;
- разработку и контроль соблюдения стандартов эффективности, касающихся типовых действий и операций;
- моделирование и оценку компетенций работников.

Именно комбинация этих методов позволяет ослабить или вовсе устранить недостатки, присущие классическому управлению по целям. Ведь в этом методе работа персонала оценивалась по финансовым и другим (как правило, количественным) показателям, отражающим конечные результаты деятельности, но не уделялось внимания оценке факторов успеха, таким как: «опережающие» KPI, направленные на развитие организации и компетенций работников [1].

### ОЦІНКА В СИСТЕМІ PERFORMANCE MANAGEMENT ЗА КЛЮЧОВИМИ ПОКАЗНИКАМИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ

*Стаття присвячена аналізу проблеми оцінки ефективності результатів роботи за основними показниками ефективності (KPI) в методиці Performance Management.*

### EVALUATION BY KEY PERFORMANCE INDICATORS IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

*This article analyzes the problems of work effectiveness evaluation by the key performance indicators (KPI) in the Performance Management system.*

Оценка результатов деятельности сотрудников (выполнения задач и соблюдения стандартов) проводится их непосредственными руководителями и другими внутренними клиентами по показателям эффективности, заранее разрабатываемым на основе служебных функций подразделений и персонала. В практике Performance Management используются разнообразные показатели: количественные и качественные, индивидуальные и командные, финансовые и нефинансовые. *Количественные показатели* – выражаются числами, имеющими определенный экономический или физический смысл: денежные единицы, тонны, часы, штуки, доли, проценты и т.д. (например, объем продаж, доля брака, размер клиентской базы, время выполнения заказа и др.). *Качественные показатели* - баллы, соответствующие уровню достижения результата (сплоченность в работе, качество документооборота, соблюдение трудовой дисциплины и др.) *Индивидуальные показатели* - результаты, зависящие только от усилий конкретного человека (количество заключенных договоров для торгового представителя, относительная доля бракованных изделий, произведенных сотрудником). *Командные показатели* - итоги деятельности проектной группы, структурного подразделения или всей организации; зависят от усилий разных работников и отделов, стимулируют их к эффективному внутрикорпоративному взаимодействию (например, общий объем продаж компании, объем производства в цехе, удовлетворенность клиентов предприятия, маржинальная прибыль и др.).

*Финансовые показатели* – связаны с финансовыми результатами деятельности организации, подразделения или сотрудника (рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости активов, маржинальная рентабельность, чистая прибыль, денежный поток и др.). *Нефинансовые показатели* – отражают рыночное положение компании и эффективность внутренних бизнес-процессов, в том числе обучения и развития, организации (доля рынка, индексы удовлетворенности клиентов / поставщиков, производительность труда, индексы удовлетворенности / лояльности персонала, производственный цикл, уровень конкурентных преимуществ, выполнение проектов развития компании и многие другие). Практически для оценки результатов деятельности сотрудника, подразделения или организации используются не все возможные показатели эффективности (их очень много), а лишь ключевые (KPI), что обеспечивает концентрацию внимания и энергии людей на достижении наиболее важных результатов работы в определенный период (месяц, квартал, год). Вместе с тем, в процесс регулярного (например, ежемесячного) измерения KPI можно и даже необходимо «встраивать» оценку ключевых компетенций. Это позволяет показать сотрудникам их недостатки и мотивировать их к постоянному развитию наиболее важных личностных и профессиональных качеств [2].

### Оценка компетенций

Обычно в Performance Management данный вид оценки проводится на основе разработанной модели компетенций не чаще раза в год (а то и реже) с помощью метода «360 градусов» или путем анкетирования непосредственных руководителей оцениваемых сотрудников. При всей своей важности эта процедура имеет недостатки. Во-первых, она проводится редко и требует больших затрат времени. Во-вторых, далеко не каждая организация имеет готовые модели компетенций. В-третьих, «оценщики» часто не обладают объективной информацией для составления обоснованного заключения о сотруднике, поскольку в течение года загружены своими делами и целенаправленно таких сведений не собирают. В результате их мнения оказываются ошибочными, предвзятыми или просто формальными. В-четвертых, оценка проводится по довольно широкому набору компетенций (как правило, 12-20), что рассеивает внимание сотрудников и не дает ответа на вопросы: что же главное, какие личностные и профессиональные качества надо развивать в первую очередь? Чтобы сгладить эти недостатки, наиболее важные компетенции

целесообразно оценивать в режиме online одновременно с измерением KPI работника. Это могут быть 3-4 качества, на совершенствовании которых необходимо сконцентрировать его внимание в данный период. Далее процедура может подкрепляться комплексной оценкой компетенций с использованием более сложных методов (например, «360 градусов» или ассессмент-центр).

Таким образом, в системе Performance Management организуется оценка и результатов, и компетенций сотрудников разных уровней управления организацией (рис. 1). Так, оценками генерального директора за прошедший период служат значения KPI всей компании и, возможно, уровень некоторых компетенций, оцениваемых вышестоящими руководителями (если таковые имеются). Это могут быть собственники предприятия или руководители управляющей компании холдинга. Далее оценка персонала производится «сверху вниз», начиная с топ-менеджеров и заканчивая рядовыми работниками. При этом каждого человека контролирует и оценивает его непосредственный руководитель. Вместе с тем, по предварительной договоренности некоторые KPI и компетенции могут оценивать другие внутренние клиенты сотрудника [3].

Процедура предполагает подготовку двух моделей (таблиц) - результатов и компетенций. В первой перечисляются все показатели результативности для оценки результатов работы специалиста: количественные и качественные, индивидуальные и командные. Во второй – компетенции данной должности: корпоративные (общие для всех сотрудников), управленческие и экспертные (профессионально-технические). Так, для руководителя модель должна включать как управленческие, так и экспертные компетенции, для рядовых работников – только экспертные. Исключение составляют участники кадрового резерва – их также необходимо оценивать по некоторым управленческим компетенциям [4].

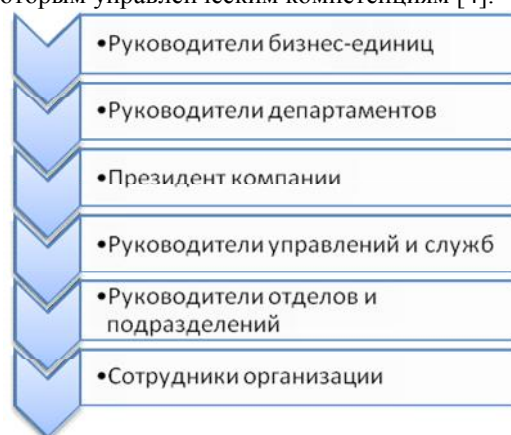


Рис. 1

Из двух указанных моделей выбираются 5-7 ключевых показателей (любого типа) для оценки результатов и компетенций работника в предстоящем месяце (квартале, году) и записываются в персональную таблицу результативности. При этом компетенции «приравниваются» к качественным итогам деятельности сотрудника, но рассматриваются не как внешние, а как внутренние результаты работы над собой. Каждому из выбранных показателей в соответствии с приоритетами непосредственного руководителя присваивается вес – от 0 до 1 (суммарный вес показателей должен составлять 1):

| Показатели (KPI)                  | Вес KPI | База | Норма | Цель | Факт | Результат |
|-----------------------------------|---------|------|-------|------|------|-----------|
|                                   |         |      |       |      |      |           |
|                                   |         |      |       |      |      |           |
|                                   |         |      |       |      |      |           |
| <b>Общий результат (рейтинг):</b> |         |      |       |      |      |           |

Показателям, исходя из требований начальника или нормативно-технической и управленческой документации (технологических регламентов, инструкций, планов работ и т.п.), задаются три «уровня результативности» (рис. 2):



Рис. 2

1. **База** – недопустимый уровень. Это своеобразная «нулевая» точка, с которой начинается отсчет результата. Таковым у специалиста отдела продаж, например, может считаться показатель «объем продаж», равный 100 тыс., и суммы меньше этого уровня будут рассматриваться как отсутствие результата. То же - и для других аналогичных

показателей. А для KPI, значения которых желательно уменьшать (например, доля производственного брака, транспортные издержки и др.), база устанавливает максимальный порог изменения этого показателя.

2. **Норма** – уровень, который должен обязательно достигаться с учетом обстоятельств (например, ситуации на рынке), особенностей и сложности работы, возможностей сотрудника. Соответствует удовлетворительному или достаточному значению показателя. В рассматриваемой методике норма – это стопроцентный результат деятельности.

3. **Цель** – сверхнормативный уровень, к которому нужно стремиться. Его имеет смысл задавать, чтобы ориентировать сотрудников на изыскание дополнительных, зачастую скрытых, ресурсов и мотивировать к достижению выдающихся результатов. Однако важно, чтобы цель была реалистична, иначе возможен обратный эффект, т.е. демотивация. Значения нормы и цели могут совпадать, когда это, по сути, наилучшие значения показателя, или же перевыполнение нормы лишено смысла [5].

По окончании отчетного периода оцениваются фактические значения KPI. При этом количественные показатели измеряются по «естественной» метрической шкале, а качественные – по порядковой шкале, т.е. в баллах.

Чаще всего в Performance Management для оценки качественных показателей, в том числе компетенций, используются 5-7-балльные шкалы. Например: 1 – неприемлемый результат, 2 – посредственный, 3 – нормальный (достаточный), 4 – отличный, 5 – выдающийся. Однако в таком виде с оценками показателей нельзя совершать арифметических действий, поскольку порядковые шкалы по определению не показывают степень различия оценок, а демонстрируют только факт предпочтительности одного объекта перед другим. Чтоб преодолеть этот «барьер», для оценки качественных KPI используется «квазиметрическая» 100-балльная шкала (рис. 3). Опираясь на нее, можно гибко подходить к установлению «опорных точек» для оценки качественных KPI. Однако при этом интерпретация оценок, соответствующих разным уровням шкалы, должна быть однозначной, чтобы работники понимали, каких именно результатов от них ожидают.



Рис. 3

Пример описания целевых уровней двух показателей:

1. **Качество документооборота** (качественный результат). Все документы содержат точные, достоверные и полные сведения, оформлены аккуратно и без ошибок, соответствуют требованиям руководителя, заблаговременно передаются работникам и подразделениям, как указано в установленном регламенте документооборота.

2. **Инициативность** (компетенция). Сотрудник предлагает и внедряет качественно новые решения, инновации, принципиально меняющие систему работы в рамках его обязанностей. Выступает с предложениями, влияющими на смежные подразделения и функции. Прилагает дополнительные усилия, чтобы устранить потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в среднесрочном и долгосрочном периоде.

Аналогично этому расшифровываются недопустимый и нормативный уровни. После оценки фактического значения КРІ определяется частный результат работы по данному показателю в соответствии с формулой:

$$\text{Частный результат (\%)} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{Норма} - \text{База}} * 100\%.$$

Результат отражает степень выполнения или перевыполнения нормы. Например, если базовый и нормативный уровни для объема продаж установлены в размере 500 тыс. и 5 млн соответственно, а по факту компания получила 4 млн, то результат работы по данному показателю (в процентах) рассчитывается следующим образом:

$$\text{Общий результат (\%)} = \sum \text{Частный результат (\%)} * 100\%.$$

В итоге получается «средневзвешенный» числовой коэффициент, отражающий общую результативность сотрудника с учетом важности и фактических значений всех его КРІ. Если коэффициент больше 100%, это говорит о высокой результативности человека (выше нормы). В дальнейшем оценки общих результатов могут использоваться для ранжирования и премирования работников организации [6].

## Выводы

В современных условиях ведения бизнеса, крупных корпоративным организациям необходимо внедрять схемы оценки результативности работы и мотивации персонала. Одной из таких систем является система оценки ключевых показателей результативности работы (key performance indicator) Performance Management. В основе данного подхода лежит определение ключевых критериев, которые дают возможность оценить результат проделанной работы за отчетный период, и соответственно принять решение о внесении тех или иных корректив в бизнес-процессы, если результат не удовлетворительный. Или же мотивировать персонал на достижение еще более выдающихся достижений путем финансового и нефинансового мотивирования, если результаты положительные, но потенциал их еще не исчерпан.

## Список литературы

1. Кулагин О. Оценка в системе Performance Management. – К., 2011.
2. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. – М., 2010
3. Лавров О.А. Обучение и оценка как передача знаний. Техно-философское задание к размышлению: Эссе. – Educational technology & Society, 2003.
4. Лавров О.А. Вопросы Интернет-образования. – 2004 – №17.
5. Белов А. Идеальная KPI-технология эффективности. – Волгасофт: <http://www.m-bo.ru>
6. Белов А. Автоматизированная система управления эффективности бизнеса. – Волгасофт: <http://www.m-bo.ru>.

Статья поступила в редколлегию 12.10.2012

**Рецензент:** С.В. Цюцюра, д-р техн. наук, профессор, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.